

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ФИНАНСОВО-
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»

Кафедра финансового менеджмента

Методическая разработка

по дисциплине

«Бюджетирование в системе управления финансами»

для проведения семинарских, практических занятий и организации
самостоятельной работы студентов, обучающихся по специальности

080507.65 «Менеджмент организации»

Казань 2009

Составитель: к.э.н., доцент Стрельник Е.Ю.

Рецензент: к.ф.-м.н., доцент Анкудинов А.Б.

Обсуждена на заседании кафедры финансового менеджмента, протокол № 10 от 14 мая 2009 г.

Контроль качества:

методист: ст.преподаватель Демьянова О.В.

ст.методист: доцент Калинина Т.Н.

начальник

отд.УККО: доцент Андреева Р.Н.

Введение

Данная методическая разработка способствует системному изучению дисциплины «Бюджетирование в системе управления финансами» студентами, обучающимися по специальности «Менеджмент организации» и включает: вопросы для обсуждения, контрольные вопросы, список литературы. Практические задания и задания для самостоятельной работы по каждой теме с методическим описанием выполнения работы и рекомендуемыми форматами оформления приводятся в рабочей тетради, которая используется в процессе преподавания как неотъемлемый компонент УМК дисциплины.

Основной задачей данной методической разработки является систематизация и структуризация процесса преподавания дисциплины посредством описания содержания семинарских и практических занятий с целью обеспечения качества преподавания.

Семинарские занятия по дисциплине проводятся с целью изучения и усвоения студентами теоретических вопросов бюджетирования в системе управления финансами организации. Классическим компонентом организации семинарского занятия является опрос. Для этой цели методическая разработка содержит ряд контрольных вопросов и заданий, которые предназначены для проверки качества усвоения материала лекций, семинарских занятий и самостоятельного изучения источников литературы, рекомендованных программой дисциплины. Ответы на контрольные вопросы готовятся студентами самостоятельно и проверяются преподавателем по результатам изучения каждой темы. По решению преподавателя опрос может проводиться как в устной, так и в письменной форме.

Практические занятия проводятся на базе заданий, предусмотренных в рабочей тетради студента. Задания выполняются как в аудитории, так и в режиме самостоятельной работы с последующей проверкой результатов на практическом занятии. При проведении практических занятий используются как классические методы обучения в виде типовых заданий, позволяющих студентам освоить базовые модели, применяемые в практике бюджетирования, так актив-

ные методы обучения в форме кейсов, микро-кесов и деловых игр, которые способствуют развитию креативного мышления будущих менеджеров.

По результатам изучения материала ряда тем предусмотрено выполнение эссе, что позволяет наиболее эффективно проводить экспресс диагностику уровня творческого восприятия студентами того материала, который был представлен на лекционных занятиях, закреплён при решении задач и кейсов, обсужден в форме дискуссии.

В процессе проведения семинарских и практических занятий по дисциплине используется современная компьютерная техника и современное программное обеспечение, в частности Microsoft Excel, Microsoft Power Point, Microsoft Access, Microsoft Project, а так же пакеты прикладных программ SPSS, Pr.Expert v.7, 1С v 7.7. и 8.0. Ряд практических занятий проводится в компьютерной аудитории.

Разд.1. Теоретические аспекты бюджетирования в системе управления финансами организации

Тема 1. Сущность и назначение бюджетирования в системе управления организацией (1 занятие)

Вопросы для обсуждения

1. Сущность, цели и задачи бюджетирования, его роль в системе управления финансами.
2. Функции и принципы бюджетирования.
3. Виды бюджетов организации и их классификация.

Контрольные вопросы

1. Что означает понятие «бюджет», когда и где это понятие появилось впервые?
2. Какова роль бюджетирования в процессе управления финансами организации?
3. Какие концепции оказали наиболее существенное влияние на развитие бюджетирования?
4. Перечислите и кратко охарактеризуйте состав основных компонент бюджетирования: технологии, организации, автоматизации.
5. В чем заключаются основные принципы бюджетирования?
6. Как можно классифицировать виды бюджетов организации? Перечислите основные классификационные признаки и виды бюджетов им соответствующие.
7. Как распределяются риски неисполнения бюджета при краткосрочном и долгосрочном бюджетировании?
8. В чем заключаются принципиальные отличия гибкого и фиксированного бюджета? Какой из этих видов бюджетов, по вашему мнению, целесообразнее применять с точки зрения осуществления оперативного контроля отклонений? Ответ обоснуйте.
9. Охарактеризуйте особенности скользящего бюджетирования. В каких

сферах деятельности, и при каких экономических условиях целесообразно изменять данный тип бюджета?

10.Перечислите достоинства и недостатки преемственного бюджета и бюджета с нулевым уровнем.

11.Как классифицируются бюджеты по функциональному назначению? Перечислите основные виды бюджетов.

12.Опишите модели бюджетирования, используемые в практике российских и зарубежных организаций.

Задания для самостоятельной работы

Выполните задания для самостоятельной работы 1-4 по теме 1 в рабочей тетради.

Рекомендуемая литература

1. Адамов Н.А., Тилов А.А. Бюджетирование в коммерческой организации: краткое руководство. -СПб:Питер, 2007. - С.27-43.
2. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет: учеб. для вузов.- М.: Экономистъ, 2004.-С. 449-455.
3. Карпов А.Е. «100% практического бюджетирования». Книга 1. «Бюджетирование, как инструмент управления».- М.: Результат и качество, 2003.- Разд.1, 2.
4. Савчук В.П. Управление прибылью и бюджетирование / В.П.Савчук – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005.-Разд.3, параграфы 3.1, 3.2.
5. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование –М.: Финансы и статистика, 2008. – Гл. 1.
6. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России - М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2005. - Гл. 1, 2.
7. Шим Джай К., Сигел Джойл Г. Основы бюджетирования и больше – М.: Изд-во Вершина, 2007. – Гл. 1.
8. Рабочая тетрадь по дисциплине «Бюджетирование в системе управления финансами» - Казань: КГФЭИ, 2009. – Разд.1, тема 1.

Тема 2. Процесс бюджетирования и его основные этапы (1 занятие)

Вопросы для обсуждения

1. Основные этапы процесса бюджетирования.
2. Методы построения бюджетов.
3. Цикл планирования и его основные компоненты.
4. Управленческие процедуры цикла исполнения бюджета.

Контрольные вопросы

1. Какие факторы влияют на последовательность составления плановых бюджетов организации?
2. В каких случаях целесообразно начинать составление плановых бюджетов с процедуры стыковки бюджета продаж и производственных бюджетов?
3. В каких случаях цикл бюджетного планирования начинается с составления бюджета снабжения?
4. Опишите процедуры консолидации плановых бюджетов организации.
5. Какими достоинствами и недостатками обладают методы бюджетирования «сверху - вниз» и «снизу - вверх»? Приведите примеры.
6. Перечислите основные целевые показатели, используемые при построении бюджетов.
7. Какие бюджетные показатели целесообразно использовать в качестве целевых, если в организации реализуется концепция управления, ориентированного на создание стоимости?
8. Опишите процедуры бюджетного контроля на различных стадиях процесса бюджетирования.
9. Охарактеризуйте основные принципы учета и анализа отклонений при сравнении плановых и отчетных показателей.
10. Обоснуйте целесообразность корректировки значений индикативных показателей в процессе исполнения бюджета. Как часто можно корректировать бюджетные показатели?

Задания для самостоятельной работы

Выполните задания 1-5 для самостоятельной работы по теме 2 в рабочей тетради.

Рекомендуемая литература

1. Волкова О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях.- М.: Финансы и статистика, 2005.- С.166-175.
2. Карпов А.Е. «100% практического бюджетирования». Книга 1. «Бюджетирование, как инструмент управления».- М.: Результат и качество, 2003.- Разд.5.
3. Рэчлин Р Эффективное бюджетирование бизнеса. Пошаговое руководство с формами. – М.: Интернет-трейдинг, 2005. – Гл. 1, 2, 3.
4. Савчук В.П. Управление финансами предприятия. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005 - Разд.3.
5. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование –М.: Финансы и статистика, 2008. – Гл. 2.
6. Шим Джай К., Сигел Джойл Г. Основы бюджетирования и больше – М.: Изд-во Вершина, 2007. – Гл. 2.
7. Рабочая тетрадь по дисциплине «Бюджетирование в системе управления финансами» - Казань: КГФЭИ, 2009 – Разд.1, тема 2.

Разд.2. Технологии бюджетирования в системе управления финансами организации

Тема 3. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления (2 занятия)

Занятие 1

Вопросы для обсуждения

1. Виды и краткая характеристика операционных бюджетов процесса сбыта: бюджета продаж, бюджета коммерческих расходов, бюджета запасов готовой продукции.

2. Порядок и правила составления графика погашения дебиторской задолженности.

3. Виды производственных бюджетов, их модификации, взаимосвязь с финансовыми бюджетами.

4. Основные показатели бюджета материальных затрат, бюджета затрат на оплату труда, бюджета накладных расходов.

Практические задания

Выполните практические задания 1-5 по теме 3 в рабочей тетради.

Контрольные вопросы

1. Перечислите бюджеты, которые характеризуют процесс сбыта.
2. Какие показатели используются для составления бюджета продаж?
3. Какие бюджеты составляются непосредственно на основе бюджета продаж?
4. Перечислите показатели бюджета коммерческих расходов.
5. Какие сведения нужны для составления графика погашения задолженности покупателей и заказчиков?
6. Какие экономико-математические модели могут быть использованы для целей составления бюджета производства?
7. Каким методом можно рассчитать потребность в материалах для производственной программы?
8. Опишите порядок составления бюджета прямых затрат на оплату труда.
9. Какие подходы к составлению бюджета себестоимости используются в различных бюджетных моделях?
10. Опишите взаимосвязь производственных бюджетов с бюджетом доходов и расходов.

Задания для самостоятельной работы

Выполните задание 1 для самостоятельной работы по теме 3 в рабочей тетради.

*Занятие 2**Вопросы для обсуждения*

1. Бюджет закупок и транспортно-заготовительных расходов: основные показатели, принципы и порядок их формирования
2. Инвестиционный бюджет организации, порядок расчета текущих показателей на основе данных бизнес-плана.
3. Кредитный бюджет организации, основные показатели и взаимосвязь с политикой управления заемным капиталом.
4. Бюджетирование НИОКР.

Практические задания

Выполните практические задания 6-8 по теме 3 в рабочей тетради.

Контрольные вопросы

1. Перечислите и охарактеризуйте основные показатели бюджета закупок.
2. Опишите алгоритм составления графика оплат за материалы.
3. Как рассчитывается размер остатка материалов на складах в системе бюджетирования? Какие экономико-математические модели управления запасами вы знаете?
4. Как определить размер кредиторской задолженности на конец периода по данным вспомогательного бюджета платежей поставщикам и подрядчикам?
5. Какие показатели фигурируют в кредитном бюджете организации?
6. Каким образом менеджер использует данные кредитного бюджета для управления заемным капиталом?

7. В чем заключается практическая значимость составления инвестиционных бюджетов?
8. Какие показатели целесообразно указывать в инвестиционном бюджете с позиции финансового менеджмента?
9. Для каких целей используется бюджетирование НИОКР в практике управления финансами организации?
10. Перечислите основные показатели бюджета НИОКР.

Задания для самостоятельной работы

Выполните задания 2 и 3 для самостоятельной работы по теме 3 в рабочей тетради.

Рекомендуемая литература

1. Волкова О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях.- М.: Финансы и статистика, 2005.- С.166-175.
2. Карпов А.Е. «100% практического бюджетирования». Книга 1. «Бюджетирование, как инструмент управления».- М.: Результат и качество, 2003.- Разд.4.
3. Рэчлин Р. Эффективное бюджетирование бизнеса. Пошаговое руководство с формами. – М.: Интернет-трейдинг, 2005. – Гл. 8, 12-18.
4. Савчук В.П. Управление финансами предприятия. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. - Разд.3.
5. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование –М.: Финансы и статистика, 2008. – Гл. 3.
6. Шим Джай К., Сигел Джойл Г. Основы бюджетирования и больше – М.: Изд-во Вершина, 2007. – Гл. 2.
7. Рабочая тетрадь по дисциплине «Бюджетирование в системе управления финансами» - Казань: КГФЭИ, 2009 – Разд.2, тема 3.

Тема 4. Финансовые бюджеты организации: состав и структура, порядок консолидации (2 занятия)

Занятие 1

Вопросы для обсуждения

1. Бюджет доходов и расходов (БДР): состав, структура, основные показатели.
2. Бюджет движения денежных средств (БДДС): основные показатели и порядок их формирования.
3. Модели бюджета балансового листа (ББЛ).

Практические задания

Выполните практические задания 1 и 2 по теме 4 в рабочей тетради.

Контрольные вопросы

1. Для каких целей в процессе бюджетирования составляется бюджет доходов и расходов?
2. Какие показатели входят в структуру бюджета доходов и расходов?
3. Опишите назначение и содержание бюджета денежных средств.
4. На основе каких операционных бюджетов формируются статьи бюджета движения денежных средств?
5. Перечислите основные показатели бюджета движения денежных средств, сформированного прямым методом.
6. Как рассчитывается чистый денежный поток по данным бюджета движения денежных средств организации?
7. Опишите порядок составления бюджета движения денежных средств косвенным методом.
8. Опишите технологию поиска необходимого объема дополнительного финансирования.
9. Для каких целей составляется бюджет балансового листа?
10. Перечислите основные статьи бюджета балансового листа.

Задания для самостоятельной работы

Выполните задания 1 -2 для самостоятельной работы по теме 4 в рабочей тетради.

*Занятие 2**Вопросы для обсуждения*

1. Бюджетное управление организацией.
2. Взаимосвязь финансовых бюджетов организации.
3. Управление, ориентированное на создание стоимости с использованием данных финансовых бюджетов.

Практические задания

Выполните практическое задание 3 по теме 4 в рабочей тетради.

Контрольные вопросы

1. Какие управленческие решения принимаются на основе данных бюджета движения денежных средств?
2. Опишите механизмы управления ликвидностью на основе бюджетных показателей.
3. Как влияет размер и отраслевая принадлежность организации на структуру статей финансовых бюджетов?
4. Опишите принципы моделирования структуры прогнозного баланса организации.
5. Какие финансовые решения принимаются на основе данных бюджета доходов и расходов?
6. Опишите порядок расчета средневзвешенных затрат на капитал (WACC) на основе данных финансовых бюджетов организации.
7. Каков механизм расчета EVA^{tm} на основании данных финансовых бюджетов?
8. Опишите взаимосвязи, существующие между финансовыми

бюджетами.

Задания для самостоятельной работы

Выполните задания 3 и 4 для самостоятельной работы по теме 4 в рабочей тетради.

Рекомендуемая литература

1. Волкова О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях.- М.: Финансы и статистика, 2005.- С. 145-163.
2. Карпов А.Е. «100% практического бюджетирования». Книга 1. «Бюджетирование, как инструмент управления».- М.: Результат и качество, 2003.- Разд.5.
3. Рэчлин Р. Эффективное бюджетирование бизнеса. Пошаговое руководство с формами. – М.: Интернет-трейдинг, 2005. – Гл. 7, 19, 20, 22, 23, 30, 31.
4. Савчук В.П. Управление финансами предприятия. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. - Разд.3.
5. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование –М.: Финансы и статистика, 2008. – Гл. 4, 5, 6.
6. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России - М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2001. - С.70-84.
7. Шим К.Д., Сигел Д.Г. Основы коммерческого бюджетирования – СПб.: Азбука, 2001. – 496 с. – Гл. 5, 6, 17.
8. Рабочая тетрадь по дисциплине «Бюджетирование в системе управления финансами» - Казань: КГФЭИ, 2009 – Разд.2, тема 4.

Тема 5. Учетно-аналитические механизмы в системе бюджетирования организации (2 занятия)

Занятие 1

Вопросы для обсуждения

1. Требования к учетной системе для целей организации

бюджетирования.

2. Роль учетной политики в процессе составления плановых и отчетных бюджетов организации.

3. Методы учета затрат и результатов для целей формирования управляющих показателей по уровням управления.

4. Бюджетирование операционной прибыли на основе методик CVP-анализа.

Практические задания

Выполните практические задания 1-3 по теме 5 в рабочей тетради.

Контрольные вопросы

1. Обоснуйте необходимость обеспечения взаимосвязи бюджетирования с бухгалтерским, налоговым, управленческим учетом.

2. Опишите принципы взаимосвязи бухгалтерских счетов с показателями и статьями бюджетов.

3. Перечислите методы учета затрат и результатов для целей бюджетирования.

4. В чем заключаются особенности применения методики директ-костинга в рамках системы бюджетирования?

5. Опишите методику составления гибких бюджетов на основе разделения затрат на переменную и постоянную части.

6. В чем заключается содержание контроля исполнения бюджетных показателей на основе методики раздельного управления условно-переменными и условно-постоянными затратами?

7. Опишите принципы применения CVP-анализа в системе бюджетирования операционной доналоговой прибыли.

8. Какие корректировки необходимо сделать к базовой модели CVP-анализа для целей бюджетирования операционной прибыли после налогообложения?

9. Какова последовательность расчета бюджетных показателей агрегированного бюджета доходов и расходов при заданной прогнозной величине выручки от продаж, если известно базовое значение операционного лeverиджа?

10. Какова последовательность расчета бюджетных показателей агрегированного бюджета доходов и расходов при заданной прогнозной величине прибыли после налогообложения, если известно базовое значение операционного лeverиджа?

Задания для самостоятельной работы

Выполните задания 1 и 2 для самостоятельной работы по теме 5 в рабочей тетради.

Занятие 2

Вопросы для обсуждения

1. Управление по отклонениям в системе бюджетирования.
2. Процессно-ориентированные методы бюджетирования.
3. Ключевые показатели эффективности (KPI) и их использование в структуре бюджетов организации.
4. Сбалансированная система показателей (BSC) как альтернатива классической системе бюджетирования.

Практические задания

Выполните практические задания 4-6 по теме 5 в рабочей тетради.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается особенность контроля расходных норм и лимитов условно-постоянных расходов с применением технологии стандарт-костинга?
2. Опишите методику факторного анализа отклонений при анализе фиксированного и гибкого бюджетов.

3. В чем заключаются принципы управления по отклонениям в системе бюджетирования?
4. Охарактеризуйте наиболее распространенные модели управления по отклонениям, применяемые в практике российских организаций.
5. Дайте характеристику процессным методам формирования бюджетов организации.
6. В чем заключается отличие АBB-метода от стандартного подхода к составлению бюджетов организации?
7. Охарактеризуйте сущность концепции ключевых показателей (KPI).
8. Какова роль ключевых показателей при распределении ответственности между менеджерами и подразделениями за исполнение бюджетов?
9. Почему зарубежные компании переходят от бюджетирования к системе сбалансированных показателей?
10. Сравните систему сбалансированных показателей и систему бюджетирования. Охарактеризуйте достоинства, недостатки и ограничения каждого подхода к планированию и контролю деятельности организации.

Задания для самостоятельной работы

Выполните задания 3 и 4 для самостоятельной работы по теме 5 в рабочей тетради.

Рекомендуемая литература

1. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет. – М.: Юристъ, 2003. – Гл. 7, 8, 10.
2. Рэчлин Р. Эффективное бюджетирование бизнеса. Пошаговое руководство с формами. – М.: Интернет-трейдинг, 2005. – Гл. 9, 10, 33.
3. Савчук В.П. Управление финансами предприятия. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – Разд.2.

4. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России - М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2005.- Гл. 5, 7.

5. Шим К.Д., Сигел Д.Г. Основы коммерческого бюджетирования – СПб.: Азбука, 2001. – Гл. 4, 7 -9.

6. Рабочая тетрадь по дисциплине «Бюджетирование в системе управления финансами» - Казань: КГФЭИ, 2009 – Разд.2, тема 5.

Разд.3. Организационные аспекты бюджетирования в системе управления финансами

Тема 6. Финансовая структура организации (1 занятие)

Вопросы для обсуждения

1. Компоненты финансовой структуры организации.
2. Принципы рационального разграничения функций и сфер ответственности между уровнями управления и службами организации.
3. Процессный подход к формированию финансовой структуры.
4. Особенности построения финансовой структуры в крупных холдинговых организациях.
5. Экономическая добавленная стоимость, как инструмент сравнения дивизиональной эффективности.

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте основные компоненты финансовой структуры организации: МВЗ (места возникновения затрат), ЦО (центры ответственности), ЦФО (центры финансовой ответственности), ЦФУ (центры финансового учета).
2. Опишите принцип построения матрицы взаимодействия ЦО, ЦФО и МВЗ с в процессе разработки финансовой структуры организации.
3. Каковы принципы рационального разграничения функций участников системы бюджетирования?
4. Опишите основные функции отдела бюджетирования организации.

5. В чем заключается сущность процессного подхода к формированию финансовой структуры?

6. Опишите методы диагностики и моделирования бизнес-функций и бизнес-операций при описании модели бизнес-процессов с целью выявления «узких мест».

7. На основе каких показателей определяется эффективность процедур оптимизации элементов финансовой структуры?

8. Перечислите и опишите принципы стоимостной оценки бизнес-процессов с учетом факторов времени.

9. В чем заключаются особенности построения финансовой структуры в крупных холдинговых организациях?

10. Опишите принципы перераспределения ответственности между подразделениями (дивизионами) холдинга на основе показателей стоимости.

11. Охарактеризуйте показатель экономической добавленной стоимости как инструмент сравнения дивизиональной эффективности.

Задания для самостоятельной работы

Выполните задания 1- 8 для самостоятельной работы по теме 6 в рабочей тетради.

Рекомендуемая литература

1. Карпов А.Е. Серия «100% практического бюджетирования». Книга 1. Бюджетирование как инструмент управления. – М.: Результат и качество, 2007. – Разд.4.

2. Рэчлин Р. Эффективное бюджетирование бизнеса. Пошаговое руководство с формами. – М.: Интернет-трейдинг, 2005. – Гл. 7.

3. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование – М.: Финансы и статистика, 2008. – Гл. 7, 10.

4. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России - М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2005. – Гл. 4.

5. Шим К.Д., Сигел Д.Г. Основы коммерческого бюджетирования – СПб.: Азбука, 2001. – Гл. 18.

6. Рабочая тетрадь по дисциплине «Бюджетирование в системе управления финансами» - Казань: КГФЭИ, 2009 – Разд.3, тема 6.

Тема 7. Правовое и информационное обеспечение процесса бюджетирования (1 занятие)

Вопросы для обсуждения

1. Документооборот и регламенты как основные организационные механизмы реализации концепции бюджетирования в организации.

2. Бюджетный регламент как инструмент описания и правового обеспечения процесса бюджетирования.

3. Организация документооборота цикла планирования и контроля:

4. Регламентация ответственности участников бюджетного процесса: должностные инструкции, инструкции на автоматизированные рабочие места.

Контрольные вопросы

1. Для каких целей необходимо формировать правовое обеспечение бюджетного процесса организации?

2. В чем проявляется взаимосвязь регламентов бюджетирования со стандартами качества системы управления организацией?

3. Перечислите основные регламентные документы процесса бюджетирования.

4. Опишите структуру бюджетного регламента организации.

5. Перечислите ключевые пункты положения о бюджетировании организации.

6. Обоснуйте значение приказа об учетной политике в системе документооборота цикла контроля и исполнения бюджета

7. Опишите основные принципы автоматизации бюджетирования.

8. Перечислите основные элементы должностной инструкции специалиста по бюджетированию.

9. В чем заключаются принципиальные отличия должностной инструкции от инструкции автоматизированного рабочего места?

Задания для самостоятельной работы

Выполните задание 1-4 для самостоятельной работы по теме 7 в рабочей тетради.

Рекомендуемая литература

1. Карпов А.Е. Серия «100% практического бюджетирования». Книга 1. Бюджетирование как инструмент управления. – М.: Результат и качество, 2007. – Разд.7.

2. Рэчлин Р. Эффективное бюджетирование бизнеса. Пошаговое руководство с формами. – М.: Интернет-трейдинг, 2005. – Гл. 7.

3. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование – М.: Финансы и статистика, 2008. – Гл. 11.

4. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России - М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2005. – Гл. 8.

5. Шим К.Д., Сигел Д.Г. Основы коммерческого бюджетирования – СПб.: Азбука, 2001. – Гл. 22.

6. Рабочая тетрадь по дисциплине «Бюджетирование в системе управления финансами» - Казань: КГФЭИ, 2009 – Разд.3, тема 7.

Тема 8. Организация внедрения бюджетирования (1 занятие)

Вопросы для обсуждения

1. Последовательность внедрения бюджетирования в практику финансово-хозяйственной деятельности организации.

2. Принципы разработки форматов бюджетов организации

3. Автоматизация бюджетирования.

4. Принципы оценки дополнительной управленческой ценности, привносимой в результаты деятельности организации внедрением бюджетирования.

Контрольные вопросы

1. Перечислите основные этапы внедрения бюджетирования в практику финансово-хозяйственной деятельности организации.

2. Обоснуйте организационные мероприятия, которые следует проводить при внедрении бюджетирования.

3. Перечислите методы диагностики системы управления для целей внедрения бюджетирования.

4. Обоснуйте необходимость моделирования бизнес-процессов организации в целях оптимизации финансовой структуры организации.

5. Опишите принципы оптимизации финансовой структуры при внедрении бюджетирования.

6. Обоснуйте значимость документооборота в системе бюджетирования.

7. Обоснуйте принципы автоматизации бюджетирования.

8. Охарактеризуйте методы оценки эффективности мероприятий по внедрению бюджетирования.

Задания для самостоятельной работы

Выполните задание 1 для самостоятельной работы по теме 8 в рабочей тетради.

Рекомендуемая литература

1. Карпов А.Е. «100% практического бюджетирования». Книга 1. «Бюджетирование, как инструмент управления».- М.: Результат и качество, 2003 г.- Разд.6,7.

2. Рэчлин Р Эффективное бюджетирование бизнеса. Пошаговое руководство с формами. – М.: Интернет-трейдинг, 2005. – Гл. 7.

3. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное

бюджетирование – М.: Финансы и статистика, 2008. – Гл. 7, 8, 12, 13.

4. Шим Джай К., Сигел Джойл Г. Основы бюджетирования и больше – М.: Изд-во Вершина, 2007. – Гл. 11.

5. Рабочая тетрадь по дисциплине «Бюджетирование в системе управления финансами» - Казань: КГФЭИ, 2009 – Разд.3, тема 8.